

供应链管理

【课程背景】

供应链管理是联系企业内部和企业之间主要功能和基本商业过程、将其转化成为有机、高效的商业模式的管理集成。它包括了所有物流活动，也包括了生产运作、采购管理，它驱动企业内部和企业之间的营销、销售、产品设计、财务和信息技术等过程的活动的协调一致。

本课程从战略的高度论证和介绍了国际上先进的供应链管理理念、采购和操作实务，将用大量生动的案例阐述如何从供应商管理、计划管理、库存管理、成本控制、采购价格、采购流程及采购优化、商务谈判技巧与策略几个重要方面解决企业采购活动成本居高不下、供应质量不稳定、暗箱操作造成的管理难题。

降低采购物料成本、供应链高度协同，提高公司市场竞争力、选择合理采购数量与适当采购时机，避免停工待料，缩短交货期，降低库存，减少资金积压 提升采购周转率及资金使用效率，规范采购流程搜集市场情报，提供新物料代替旧物料，以达致提高品质、降低生产成本，提高企业盈利能力。

【授课时长】

一至两天(6至12小时)

【课程收益】

通过培训学员理解供应链及供应链存在的问题。

详细介绍了战略采购以及如何做好战略采购。

如何管理好上下游的关系为整条供应链服务？为何库存是供应链的罪恶但它又确实存在，如何做好预测并管好库存使其成本最低但价值最大？如何做好生产计划物料控制以及供应链计划管理？

只有了解、熟悉并掌握了以上供应链相关的核心问题才能降低企业的供应链运作成本与风险，提高企业供应链的运营价值，从而建立起急速高效的供应链为客户服务，从而取得供应链上的核心竞争优势！

了解并掌握供应链的战略、战术、工具及方法，并能熟悉分析与运用。

了解并掌握供应链模式下的计划、采购、仓储与物流管理战略、流程及方法与技巧。

了解并掌握物流与供应链绩效体系及业务流程的 KPI 体系。

【授课对象】

制造业企业总经理、副总经理、PMC、采购、计划、调度、运作、生产、资材/库存等部门相关人

员。

【课程特色】

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析法、视频教学法，小组分享法，老师点评法等。

【课程大纲】

一、供应链管理介绍

- 1、供应链的定义及发展
- 2、供应链的类型、特征与形式（SCOR 供应链模型介绍）
- 3、供应链管理的重要性及主要内容
- 4、供应链管理的目标及要求
- 5、供应链管理战略的设计及要求
- 6、供应商评估体系介绍
- 7、自制和外包的战略选择
- 8、供应链中信息技术的角色及其重要地位（供应链管理软件系统介绍）
- 9、供应链一体化的基本模式（美的集团供应链模式介绍）
- 10、供应链管理中的常见问题与现象
- 11、供应链合作伙伴关系的形成（供应商审核与认证与关系管理）

二、供应链管理发展现状及趋势

- 1、供应链在国内外的发展
- 2、供应链管理有待进一步研究的问题
- 3、供应链管理的四大支点
- 4、供应链管理规划的八大原理
- 5、企业供应链设计的七大原则
- 6、企业供应链绩效分析
- 7、企业供应链管理存在的主要问题
- 8、企业实施供应链管理的难点与方向介绍
- 9、实施供应链管理的对策
- 10、实施供应链管理增强企业竞争力的途径与建议

三、供应链管理策略及应用

- 1、供应链的常见问题及应对措施
- 2、如何降低供应链管理的风险
- 3、供应链面临的哪些挑战
- 4、供应链环境下的计划及控制
- 5、采购物流的需求预测与计划方法
- 6、安全库存量的设定
- 7、经济订货批量(EOQ)模型
- 8、如何应对预测的不确定性
- 9、如何运用JIT、VMI等工具与方法
- 10、供应链纵向一体化与横向一体化
- 11、供应链战略采购与供应商合作伙伴
- 12、运用延迟与快速反应构建敏捷供应链系统

- 13、精益供应链、敏捷供应链、绿色供应链管理
- 14、精益供应链设计及运作模型
- 15、柔性计划与均衡生产
- 16、物流外包策略及供应商选择
- 17、ODM、OEM 策略选择

四、供应链管理技术及应用

- 1、B2B 电子商务与企业供应链管理
- 2、电子(商务)供应链面临的挑战
- 3、物流网络规划与再造
- 4、供应链管理信息技术支持 (ERP\MES\APS)
- 5、JIT、VMI、JMT 技术
- 6、电子采购
- 7、协同计划、预测与补货 (CPFR) 技术
- 8、供应链 IT 系统优化
- 9、快速响应方法的要素分析
- 10、快速响应的方法与工具
- 11、供应链绩效管理监控体系
- 12、供应链管理监控平台设计与智能分析工具

五、供应链管理之----需求预测与计划管理

- 1、供应计划管理的目标及挑战是什么
- 2、预测与计划管理
 - (1) 如何做好需求预测管理 (预测、计划、订单等)
 - (2) 制定预测的原则与一般步骤
 - (3) 需求预测制定方法专家意见法 (情景分析法、德尔菲法)
市场测试法
定量分析法
基于计算机的物料计划系统(MRP\MRPII\ERP\ERPII\DRP\DRPII...)
 - (4) 生产计划制定方法一般计划方法
物料需求计划 (MRP) (ERP : MDS 管理-MPS 管理-MRP 管理)
订货点法 (最小\最大库存计划方法)
甘特图计划 (什么是甘特图? 如何制作甘特图)
 - (5) 如何管理与评估计划变更? 如何应对计划变更带来的风险与成本损失
- 3、物资供应管理
 - (1) 生产欠料的原因分析, 及如何有效解决欠料 (机制、措施、方法与工具)
 - (2) 物料齐套管理办法及工具
 - (3) 如何运用合理的库存管理模式 (安全库存、VMI、JIT.....)
 - (4) 相关需求\独立需求的管理
 - (5) 长周期物料、高价值物料的计划方法分析
 - (6) 如何处理例外信息(提前、推迟、取消、变更...)
 - (7) 呆滞物料产生原因的分析与规避
- 4、如何保证计划的严肃性与灵活性 (如何“锁定”与有限“锁定”)
- 5、如何管理与评估计划变更?

6、如何应对计划变更带来的风险与成本损失？

7、案例分析

(1) 案例 1：华为销售与生产计划体系介绍

(2) 案例 2：某 OEM 制造企业欠料处理办法介绍

(3) 案例 3：“美的空调国内事业部”计划与控制体系介绍

六、供应链管理之----库存控制与管理

1、库存管理的目标及挑战是什么？

2、库存控制管理

(1) 库存控制的任务与目标

一个平衡

三不原则

5R 原则

(2) 库存控制系统的构成

需求特性（独立需求与相关需求）

供应特性（提前期/起订点/折扣…）

进货方式（定量订货方式/定期订货方式）

库存控制系统中的成本（订货成本/库存存储成本/缺货成本）

(3) 供应链管理环境下的库存控制

3、供应链管理环境下的库存控制方法

(1) 定期库存控制

(2) 定量库存控制

(3) 经济订货批量

(4) 库存分类管理：ABC、2/8 法则周转库存、缓冲库存、安全库存、

(5) 产品预测准确率的控制方法（产品预测准确率模型及应用）

(6) VMI、JIT 等模式

(7) 其它库存控制方法与策略

缩短提前期

防止价格上涨

提供销售折扣

加大采购批量

以赊购方式购买

加大运输量

按经济批量订购

减少库存损耗

加强预测

库存物料标准化

及时处理呆滞物料

4、如何做好库存分析与监控？

(1) 物料低周转的原因分析

(2) 物料呆滞产生原因的分析

(3) 如何监控与处理呆滞物料（处理的原则、要求、途经…）

(4) 如何及时处理呆滞物料（替代、消耗、变买…）

(5) 库存积压资金的原因分析

5、内部物流的监控与风险管理

- (1) 在途物料的管理 (供应商在途、内部转仓、外部借料、发货在途…)
- (2) 超期物料的管理
- (3) 来料不良的监控与管理
- (4) 呆坏帐的监控与管理

6、案例分析

- (1) 案例 1：浙江电器企业普遍存在的库存失控的原因分析
- (2) 案例 2：某大型制造企业《库存分析报告》模板研讨

七、供应链管理之----采购与供应商管理

1、采购管理的目标及挑战是什么？

2、采购与供应商管理的内容与范围

- (1) 如何界定采购业务的职能？
- (2) 采购流程的设计
- (3) 供应商管理的重点业务
- (4) 供应商考评与评级

3、采购成本的构成介绍

- (1) 供应商是如何定价的？
- (2) 如何向供应商索取价格折扣？
- (3) 如何分析供应商的报价？

4、如何通过采购策略、采购模式来降低成本？（策略部分）

- (1) 供应商关系识别与采购策略分析
- (2) 采购战略管理与分析
- (3) 采购战术及方案设计
- (4) 采购模式设计与选择

5、采购成本控制的方法与技术（实务部分）

- (1) 采购成本控制的方法与技术简介

传统的控制采购成本的方法介绍

如何通过设计控制来降成本

如何通过性能控制来降成本

如何通过质量管理来降成本

如何通过采购控制来降成本

- (2) 降低采购成本的通用十大手法(重点介绍与系列精典案例分析)

VA/VE

采购谈判

目标成本法

杠杆采购价格与成本分析法

标准化与归一化……

- (3) 其它常用的降低采购成本的方法介绍(30 余种降低成本的方法介绍)

折扣法

品质分级法

善用合约

开发新供应商&新材料

简化内部流程/缩短 L/T

集中采购与采购外包………

6、供应商选择与认可

7、供应商评估与激励

8、案例分析

(1) 格力供应商选择、认可、评估与激励

(2) 雅芳供应商选择、认可、评估与激励

八、供应链管理之----仓储与配送物流管理

1、仓储物流管理的目标及挑战是什么？

2、仓储管理技巧

(1) 仓库空间规划技巧

(2) 仓库内部区域划分与标识技巧

(3) 货位的合理规划及仓库的优化布置

(4) 提高仓库空间利用率的方法

(5) 正确进行物料堆放的技巧

(6) 物料 ABC 管理法\先进先出的方法

(7) 仓储的基本流程与使用单据

3、物流与配送管理

(1) 配送中心的概念、种类、功能介绍

(2) 配送中心的现代化物流技术

(3) 配送中心的工艺及运作管理

4、物流成本管理

(1) 仓储成本分析与控制

(2) 运输成本分析与控制

(3) 配送成本分析与控制

(4) 物流包装成本分析与控制

(5) 装卸搬运成本分析与控制

(6) 流通加工成本分析与控制

(7) 物流信息成本分析与控制

(8) 其他物流成本分析与控制

5、案例：某食品生产企业仓储管理技巧

6、小组头脑风暴，触动学习方法，每组集合问题进行讨论与分享

九、供应链管理之----供应链绩效管理

1、供应链绩效测评体系设计

2、供应链流程 KPI 体系设计

3、绩效评价特点及原则

4、建立供应链绩效评价指标体系的方法

5、绩效评价指标体系的需要考虑的主要问题

6、供应链绩效改进策略

7、供应链绩效改进 10 大方法

8、供应链绩效改进系列工具

9、如何保证供应链绩效指标系统的和谐

10、如何适时调整与协调供应链绩效与业务发展的匹配

11、小组头脑风暴，触动学习方法，每组集合问题进行讨论与分享

